

## بررسی ارتباط بین ساختارهای جدید سازمانی و مدیریت فرایند و تبیین کاربرد CIM جهت دستیابی سازمانها به چابکی

سید محمود زنجیرچی<sup>۱</sup>، محمد صالح اولیا<sup>۲</sup>، محمد جوانمردی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> عضو هیئت علمی دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری دانشگاه یزد

<sup>۲</sup> عضو هیئت علمی دانشکده صنایع دانشگاه یزد

<sup>۳</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه یزد

[Javanmardi.im@gmail.com](mailto:Javanmardi.im@gmail.com)

### چکیده

محیط کسب و کار کنونی، محیط تغییر و دگرگونیهای سریع است. این تغییرات باعث شده است که صاحبانظران در دهه های اخیر، بحثهای گسترده ای را در زمینه ضرورت توجه به عوامل محیطی در مطالعه سازمانها مطرح کنند. به عبارتی می توان گفت رویکردها و راهحلهای گذشته دیگر قابلیت و توانایی خود را برای رویارویی با چالشهای سازمانی و محیط بیرونی از دست داده اند؛ یا بهتر است با رویکردها و دیدگاههای جدیدی جایگزین شوند. یکی از راههای پاسخگویی به این عوامل تغییر و تحول سازمانی چابکی است. در واقع، چابکی، به عنوان پارادایم جدیدی برای مهندسی سازمانها و بنگاههای رقابتی است. منظور از عوامل محیطی مجموعه ای از ویژگیهای قابل اندازه گیری محیطی است که به طور مستقیم یا غیر مستقیم توسط سازمان ادراک می شوند و بر عملیات آن موثر هستند. صرف نظر از تعاریف مختلف از محیط یا عوامل محیطی، مطالعه تاثیر تغییرات محیطی بر جنبه های مختلف سازمان از جمله ساختار سازمان از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است زیرا با سطح عملکرد سازمان به شدت مرتبط است. عملکرد هر سازمان را میتوان در عملکرد فرایندهای آن ملاحظه نمود و با شناسایی و تحت کنترل قرار دادن آن فرآیندها، کل سازمان را کنترل کرد. اما هر فرایندی از زوایای مختلف قابل بررسی و نظارت می باشد. بنابراین در محیط اقتصادی کنونی سازمانهایی که از مدیریت فرایند کارا برخوردار نباشند، پایدار نخواهند بود. همچنین مؤسساتی که صرفا به روش های سنتی خود اکتفا می کنند نمی توانند پاسخگوی نیازهای متنوع مشتریان باشند. لذا مؤسسات بسیار فعال و پیشرو به دنبال کاربرد های یکپارچه و هوشمند سیستم های تولیدی به منظور پاسخ گویی به نیازهای مشتریان و افزایش سهم رقابتی خود هستند. CIM یک شبکه موفق است که می تواند نیازهای این تولید کنندگان را برآورده سازد. در این مقاله سعی بر آن است که ارتباط ساختار سازمان ها با روش های مدیریت فرایند تبیین گردد و روش و مزایای استفاده از CIM جهت دستیابی سازمان ها به چابکی که هدف نهایی سازمان ها می باشد، را ارائه کند.

کلمات کلیدی: ساختار سازمان<sup>۱</sup>، سازمان چابک<sup>۲</sup>، مدیریت فرایند، CIM<sup>۳</sup>، مدیریت عملکرد<sup>۴</sup>، کارایی<sup>۵</sup>، اثربخشی<sup>۶</sup>.

<sup>۱</sup>organization structure

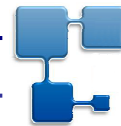
<sup>۲</sup>agile organization

<sup>۳</sup>computer integrate management

<sup>۴</sup>performance management

<sup>۵</sup>efficiency

<sup>۶</sup>adequate



### ۱- مقدمه

تغییرات سریع و عظیم دو دهه اخیر در تکنولوژی و به خصوص افزایش نقش تکنولوژی اطلاعات و نظام های کامپیوتری در اداره سازمان ها، نحوه مدیریت و رهبری سازمان ها را دگرگون کرده و اداره سازمان ها به روش های قدیم و ساختارهایی که ریشه آنها به ابتدای قرن بیستم برمی گردد، تقریباً غیرممکن شده است. سازمان ها باید خود را برای همگامی با نظام های جدید اطلاعاتی آماده سازند. تجارت الکترونیکی، نظام های یکپارچه اطلاعاتی، مدیریت زنجیره تأمین کنندگان کالا و خدمات برای سازمان ها، مدیریت ارتباط با مشتریان و غیره همه دارای یک فصل مشترک مدیریتی هستند. پایه موفقیت تمامی این نظام ها بر دیدگاه فرآیندی استوار است. همچنین تغییرات محیط باعث تغییرات شگرفی در ساختار سازمانها شده اند، به طوری که دیگر ساختارهای سنتی جوابگوی تغییرات محیطی نیستند و بسیاری از سازمانهای بزرگ گذشته به خاطر ناتوانی در تطبیق خود با محیط از بین رفته اند. عامل مهمی که بر سرعت این تغییرات و پیچیدگی محیط دامن می زند، جهانی شدن است. مقوله جهانی شدن سازمانها را مجبور به استفاده از مزایای مناطق مختلف جهان جهت دستیابی به مزیت رقابتی و ماندن در صحنه رقابت کرده است. یکی از رویکردهای جدیدی که به سازمانها در راه رقابت یاری رسانده است، رویکرد فرایندگرایی و مدیریت مبتنی بر فرایند است. فرایند چیزی جز مجموعه ای از وظایف مرتبط به هم و در کنار یکدیگر برای خلق نتیجه ای ارزشمند برای مشتری نیست. تعریفی که به ظاهر ساده به نظر می رسد اما استفاده از این روش در تمامی امور مدیریت مانند سازماندهی، حقوق و دستمزد، برنامه ریزی منابع انسانی و... تحولی شگرف در سازمانها ایجاد می کند که متفاوت از روش کنونی سازمانهاست. تحولات سریع تکنولوژیکی، افزایش خطرات، جهانی شدن و انتظارات خصوصی سازی از ویژگیهای محیطی هستند که سازمانهای تجاری کنونی با آنها مواجهند. برای کسب موفقیت در این محیط، چابکی یک مزیت رقابتی را ایجاد می کند که می توان با شهرت در نوآوری و کیفیت آن را حفظ نمود. سازمان چابک فرآیندها و افراد سازمان را با تکنولوژی پیشرفته همگام ساخته و نیازهای مشتریان را بر اساس محصولات و خدمات با کیفیت خود و در یک قالب زمانی نسبتاً کوتاه رفع می کند. البته این وضعیت زمانی روی می دهد که چابکی یک ارزش سازمانی نظام مند و یک استراتژی رقابتی برای رهبران تلقی شود. با توجه به جدید بودن بحث چابکی، تعریفی که مورد تأیید همگان باشد وجود ندارد. بازارها و مشتریان خواهان محصولات ارزان، متناسب با سلاشق خود و دسترسی سریع به آنها هستند. چابکی به دنبال پیروزی و موفقیت در سود، سهم بازار، و به دست آوردن مشتریان در بازارهای رقابتی است و چون این بازارها متلاطم و آشفته هستند، سازمانها از ورود به آنها هراسانند. چابکی به طور دائم به عملکرد پرسنل و سازمان، ارزش محصول و خدمات، و تغییر دائم در زمینه فرصتهای حاصل از جذب مشتری توجه می کند و مستلزم آمادگی دائم برای رویارویی با تغییرات بنیادی و سطحی است و سازمانهای چابک همیشه برای یادگیری هر چیز جدیدی که باعث افزایش سودآوری ناشی از بهره گیری از فرصتهای جدید می شود، آماده اند. نظام مدیریت فرآیند با در نظر گرفتن گام های مورد نیاز برای انجام کار و ایجاد ارتباط زنجیره ای بین این گام ها، سعی در یکنواخت کردن، ایجاد ثبات رویه، افزایش ارزش افزوده و مستندسازی می نماید. از طریق نظام مدیریت فرآیند می توان کارایی، سودآوری و کیفیت فرآیند تولید را افزایش داد. امروزه روش مورد توجه جهت بهبود عملکرد سازمان، بررسی فرآیند فعالیت ها در سازمان است که در نتیجه آن نقاط ضعف شناسایی شده و در جهت تقویت فرآیندها که منتهی به افزایش کارایی سازمان می شود اقدامات لازم صورت می گیرد. سازمانها باید دوباره ساختارهایشان را ارزیابی کنند تا بتوانند فرآیندهایشان را سریع تر و هماهنگ تر کنند. دیگر دورانی که مدیران تولید به این شرکت و آن شرکت زنگ می زدند تا بازار پیدا کنند سپری شده است. زمانه برای بازبینی فرآیندهایی که سالهاست دست نخورده مانده و دچار تغییر نشده و لذا از دور خارج شده اند، فرا رسیده است. تکلیف ساختارهای قدیمی و رویه های خشک را باید با تغییرات فزاینده و سریع بازار روشن کرد. واقعیت های اقتصادی امروز و گام های پرشتاب پیشرفت های تکنولوژیک باعث شده است تا شرکت ها نگاه منتقدانه ای به فرآیندهای جاری خود داشته باشند. CIM پروسه ای از بکارگیری کامپیوتر و شبکه های ارتباطی برای تبدیل عناصر تکنولوژیکی به یک سیستم یکپارچه و همسان تولید، می باشد. در تعارف اولیه دکتر هارینگتون CIM را به عنوان یک ساختار ارتباطی و کنترلی برای یکپارچه سازی سیستم تولید مورد توجه قرار داد که ابزاری قوی و کاربردی جهت تقسیم عملیات و تخصیص منابع می باشد. هارینگتون تأکید دارد که CIM به معنی کارخانه ای خودکار نیست و ثابت کرد که افراد در سازمان و حیات آن نقش برجسته ای دارند. با این وجود تفسیر CIM از سلول های کاری کامپیوتر، اتوماسیون در اندازه های بزرگ CAD/CAM و مفاهیم ارتباطی بین عناصر به یک سیستمی که کلیه عناصر موجود در سازمان را در راستای دستیابی به اهداف سازمان هدایت می کند، تغییر کرده است. CIM یک مدیریت بنیادی است و استراتژی ایجاد تسهیلات، تولید یکپارچه و سیستم ها در یک موسسه از طریق کامپیوتر و ابزار های جانبی آن می باشد. هدف از تدوین این مقاله بررسی ساختارهای جدید سازمانی و پتانسیل نهفته در آنها جهت ایجاد سیستم های تولید یکپارچه کامپیوتری و ارزیابی روش های مختلف مدیریت فرایند جهت دستیابی به چابکی می باشد.



### ۱-۱- ساختارهای سنتی

ساختارهای سنتی را معمولاً بر سه دسته در نظر می‌گیرند. ساختارهای بر حسب نوع وظیفه، نوع محصول و منطقه جغرافیایی. البته می‌توان با کمی اغماض ساختارهای ماتریسی را نیز جزء ساختارهای سنتی نامید که اگر چه ساختاری جدیدتر نسبت به سه دسته قبل‌تر خود هستند ولی کم‌کم این ساختارها نیز به جرگه آنان می‌پیوندند. تهیه ساختار سازمانی بر حسب نوع فعالیت و نوع محصول از متداولترین روشهایی است که مورد استفاده سازمانها قرار می‌گیرند. در ساختار مبتنی بر نوع وظیفه، فعالیتها بر حسب وجوه مشترکی که دارند، معمولاً از پایین به بالا گروه‌بندی می‌شوند.

ساختار وظیفه مناسب محیط‌های با ثبات، دارای تکنولوژی عادی و یکنواخت بوده و بهتر است سازمانهای تک محصولی کوچک تا متوسط با هدف افزایش کارایی درون سازمان آن را به کار ببندند. این نوع ساختار موجب صرفه جویی در مقیاس می‌شود و به سازمان کمک می‌کند تا به اهداف تخصصی خود دست یابد. اما نقطه ضعف چنین ساختارهایی نداشتن واکنش سریع به تغییرات محیط، ناهماهنگی افقی، کاهش نوآوری و خلاقیت و تمرکز تصمیم‌گیری است.

اما در ساختارهای مبتنی بر محصول بخشهای مختلف سازمان بر اساس نوع محصول، نوع خدمت، گروهی از محصولات، نوع کار، طرحها یا برنامه‌های اصلی یا بر حسب مراکز سود سازماندهی می‌شوند. این نوع ساختار برای محیط‌های بی‌ثبات و با اطمینان متوسط تا کم و دارای فناوری پیچیده مناسب است و بهتر است سازمانهای چند محصولی و بسیار بزرگ و غیر متمرکز از آن استفاده کنند. از نقاط ضعف این نوع ساختار می‌توان به استفاده نشدن از صرفه جویی در مقیاس، ناهماهنگی خطوط تولید مختلف و رعایت نشدن استاندارد در تولید اشاره کرد. یکی دیگر از گروه بندیها در ساختار سازمانی تاکید و توجه به مشتریان و مصرف کنندگان محصول است که متداولترین آنها طبقه بندی بر مبنای منطقه جغرافیایی است. به عنوان مثال بخشی از ساختار شرکت کامپیوتری اپل به این صورت است مشتریان را به سه قسمت حوزه اقیانوس آرام، حوزه اروپا و منطقه آمریکا تقسیم بندی کرده‌اند که هر یک دارای زیر مجموعه‌هایی نیز هستند. در این نوع ساختار سازمانها می‌توانند خود را با نیازهای هر منطقه سازگار کنند، اما مسئله هماهنگی بین واحدها ممکن است، چالش برانگیز باشد.

### ساختارهای جدید

#### ۱ - سازمانهای شبکه‌ای

تلاش سازمانهای شبکه‌ای بر پیشگیری از مشکلات و خلاقیت در مزیت‌های رقابتی بازار، متمرکز است. ساختارهای شبکه‌ای حداقل شامل سه شکل مختلف است.

۱ - داخلی؛

۲ - باثبات؛

۳ - پویا.

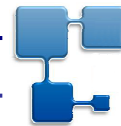
شبکه داخلی: برای دستیابی به منابع بازار و کار آفرینی و خلاقیت بدون استفاده از منابع خارج از سازمان طراحی می‌شود و مدیران این ساختارها در جهت تنظیم قیمت و نوآوری و خلاقیت تشویق می‌شوند. شبکه‌های داخلی به وسیله جنرال موتورز از دهه ۱۹۸۰ به کار گرفته شده‌اند. شبکه باثبات: انعطاف پذیری را در زنجیره ارزشی یک شرکت یا سازمان بالا می‌برد و در این گونه ساختارها و شبکه‌ها داراییها معمولاً متعلق به بیش از یک شرکت است، اما به یک کسب و کار خاص تخصیص می‌یابند.

ساختارهای شبکه‌ای پویا: در محیط‌های رقابتی متغییر و متحول به کار گرفته می‌شوند و این گونه ساختارها تخصص و انعطاف پذیری را توسعه می‌دهند. مثلاً شرکتهای اسباب بازی، مجبور به استفاده از منابع خارج از سازمان هستند.

#### ۲ - سازمانهای ستاره‌ای شکل یا خوشه ستاره‌ای

سازمانهایی که ساختار ستاره‌ای شکل دارند، دائماً هسته خود را مهندسی مجدد می‌کنند و منسجم می‌سازند و بدین وسیله سرمایه‌ها و ظرفیتهای معنوی مهم خود را حفظ می‌کنند. این ساختارها متناسب با شرکتها و سازمانهایی هستند که شایستگیها و قابلیت‌های محوری بسیار گرانبها و پیچیده دارند و دارای محصولات متنوع و بازارهای بیگانه مستقل هستند. در این سازمانها، موسسه مرکزی با گره‌ها یا مراکز کوچک پایین دستی پیمانهایی شکل می‌دهد تا بدین وسیله از مراکز کوچک با دانش، مهارتها و منابع محوری خود حمایت کند تا هر یک از این مراکز در بازارهای خود نوآوری و کار آفرینی داشته باشند و ممکن است این مرکز کوچک نیز به نوبه خود ضمن دستیابی به شایستگی محوری پاره‌ای از امور را به دیگران واگذار کنند.

#### ۳ - سازمانهای تار عنکبوتی



بهترین راه برای حصول اطمینان از جریان یافتن اطلاعات و دانش، استفاده از خدمات دیگران یا تامین منابع از خارج سازمان است. سازمانهای تار عنكبوتی می‌توانند یک پشتیبانی تخصصی بر مناطق چندگانه جغرافیایی بدهند، ریسک سرمایه‌گذاری را کاهش دهند و خلاقیت و نوآوری افراد را بالا برند و احتمال اختراعات انقلابی را افزایش دهند. شرط اولیه ایجاد و توسعه این مناسبات این است که اهداف و تعهدات جنبه مشترک و یکنواخت پیدا کنند تا بدین وسیله سازگاری واحدها افزایش یابد و روحیه تفاهم بیشتر شود.

### ۴ - سازمانهای پارندی

بعضی ها، این سازمانها را به عناوین دیگر مثل سازمانهای سه وجهی و شبدری بیان کرده اند. در واقع این سازمان را برای اولین بار «چارلز هندی» در سال ۱۹۸۹ معرفی کرد. سازمانهای پارندی فعالیتهای غیر استراتژیک را در زنجیره ارزش مشخص و آنها را به واحدهای خارجی محول می‌کنند. با این شیوه عمل، هزینه های سازمان کاهش می‌یابد و نیروی مدیریت صرف فعالیتهای اصلی و اساسی می‌شود. سازمان پارندی به مدیریت قدرت می‌دهد تا نیرو و توان خود را بر زمینه‌هایی متمرکز کند که سازمان دارای مزیت‌های رقابتی است و به علاوه از امور جزئی و کم اهمیتیت خود را رها می‌سازد.

### ۵ - سازمان مجازی

و سازمانهای مجازی شبکه ای موقتی از موسسات مستقل هستند که در جهت افزایش کارایی و رسیدن به هدفی واحد با یکدیگر به همکاری می‌پردازند. یکی از مهمترین و بارزترین مشخصه های این نوع سازمانها وجود انعطاف پذیری بسیار زیاد آنهاست. در این نوع از شرکتهای تمامی شرکا از امتیاز برابر برخوردارند و به یکدیگر به وسیله به اشتراک گذاری اطلاعات، مشتریان و منابع وابسته اند. از ویژگیهایی همچون داشتن منابع مشترک، نبود مرز، مشارکت برابر، داشتن شرکای غیر ثابت، پراکندگی جغرافیایی و ارتباطات الکترونیکی می‌توان به عنوان مشخصه های بارز سازمانهای مجازی نام برد. سازمانهای مجازی از دیدگاه مشتریان باید یک سازمان واقعی تلقی شوند. از دیدگاه دیگر، سازمانهای مجازی نمونه ای از سازمانهای آینده ای هستند که در آنها پیچیدگی، وسعت و حجم عملیات به گونه ای است که دیگر نمی‌توان آنها را به صورت سازمانی متمرکز و واحد اداره کرد، بلکه برای ادامه کار آنها نیاز به سازمانهای دیگر است.

### ۶ - سازمانهای تخیلی

طبق نظر هدبرگ سازمان تخیلی سیستمی است که در آنجا منابع و فرایندهای ایجاد شده در خارج از محدوده مرز قانونی هدایت و اداره می‌شوند. (GUMMESSON, 1996, P.35) ویژگیهای سازمانهای تخیلی عبارت است از: بسیار بزرگتر از آن هستند که در چارت سازمانی نمایان هستند. بسیار پر مایه تر از آن هستند که ترازنامه شان نشان می‌دهد. سازمانهایی هستند که در آن همراه با مشتری ایجاد ارزش می‌شود و با مشتریان به عنوان اعضای معمولی سازمان رفتار می‌شود. افراد و کارکنانی که به استخدام این گونه سازمانها در می‌آیند خیلی کمتر از افرادی هستند که درگیرند.

### ۷- سازمانهای خوشه ای

سازمانهای خوشه‌ای سازمانهایی هستند که در آن گروهی از افراد با هم کار می‌کنند تا مشکلات کسب و کاری را برطرف کرده یا یک فرایند جدیدی را تعریف و تدوین کنند و بعد از اینکه کارشان انجام شد، از هم جدا می‌شوند. پس سازمانهای خوشه ای مبتنی بر تیم‌ها و گروهها هستند که اعضای این تیمها ممکن است از مناطق جغرافیایی مختلف باشند و از طریق سیستم ارتباطات و اطلاعات با هم ارتباط برقرار کرده و با هم کار کنند. اساس این خوشه ها، سیستم‌های کاری با مهارتهای چندگانه و منعطف است که باتوجه به بینش و فلسفه وجودی شرکت یا سازمان تشکیل و وظایفی را عهده دار می‌شوند.

### ۷-۱- چابکی سازمانی

از سال ۱۹۹۱ اصطلاح چابکی برای اولین بار به منظور توصیف ظرفیت لازم برای تولید مدرن به کار گرفته شد. چابکی به معنای توانایی پاسخگویی و واکنش سریع و موفقیت‌آمیز به تغییرات محیطی است. همانند تولید کنندگان، سایر سازمانها و موسسات ناچارند که برای رقابت در قرن بیست و یکم به دنبال چابکی باشند چرا که سازمانهای مدرن با فشار فرآیندهای جهت یافتن راههای جدید رقابت کارآمد در بازار پویای جهانی مواجه هستند. چابکی، توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا را ارتقا داده و در نتیجه عامل مهمی برای اثربخشی سازمان می‌شود. بسیاری از سازمانها به رویکردهایی چون سازمان مجازی و تیم مجازی روی می‌آورند تا چابکی سازمانی را بهبود داده و از لحاظ جهانی توسعه یابند. البته، گاهی چابکی ممکن است یکپارچه سازی فرآیندها، اعضا و نیز ویژگیهای سازمان با تکنولوژیهای پیشرفته به نظر آید. این مقاله درصدد است تا با مرور مختصر ادبیات موضوع، یک مدل چابکی را بر مبنای عرضه‌کنندگان، کارکنان سازمان و مشتریان ارائه دهد. فرض بر این است که ارتباطات بر یک بنیاد رهبری، فرهنگ سازمانی و سیستم‌های پاداش کارکنان استوار است که میان



افراد و تکنولوژی ارتباط ایجاد می‌کند. این ارتباطات عبارتند از مشغولیت افراد در تصمیم‌گیری، ارائه فرآیند و محصول با کیفیت از طریق غنی‌سازی مشاغل، آموزش در زمینه فناوری، و ایجاد یک سیستم پاداش که نیروهای سوق دهنده چابکی را تقویت می‌کند.

### چابکی برای کسب کیفیت، انعطاف پذیری و سرعت

درباره اینکه آیا تولید چابک یک واکنش رقابتی است یا خیر، اشلی دو ویژگی را برای تولیدکنندگان بیان می‌کند: یکی توزیع گسترده جغرافیایی اقدامات و دیگری یکپارچگی تسهیلات و منابع در محدوده‌های نا مشهود. نیاز به اشتراک اطلاعات سازمان، تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری در میان اعضای تیم پروژه، گزاره جدیدی را برای آگاهی از نحوه جریان اطلاعات و روابط شخصی نیاز دارد. تکنولوژی به تیمهای مجازی کمک می‌کند تا ارتباط برقرار کرده، نقل و انتقال زیربنایی را هموار کرده، مدل‌سازی کامپیوتری را تسهیل و به عنوان یک پشتیبان طراحی، عمل کنند. تمامی این مشابهت‌ها موجب چالاک‌ی و چابکی می‌شوند و یک مزیت رقابتی را برای سازمان به ارمغان می‌آورند. روابط میان فردی و کاری از طریق تکنولوژی هموار می‌شوند تا منافع داده‌ها و الکترونیک ادغام شود. همچنین برای اجرای چابکی، چهار اصل زیربنایی بیان شده است که عبارتند از:

۱- تحویل ارزش به مشتری ۲- آمادگی رویارویی با تغییرات ۳- ارزش قائل شدن برای مهارت‌ها و دانش انسانی ۴- تشکیل دادن مشارکت مجازی.

یک سازمان، زمانی چابک خواهد بود که به واسطه اهرم کردن دانش و همکاری (داخلی و با دیگر سازمانها) قادر به هماهنگی باشد و به صورت سریع و کارا همه منابع مورد نیاز را خلق، تولید و پشتیبانی کند. بنابراین، سازمان باید: اطلاعات حساس را با تامین‌کنندگان، شرکا و مشتریان به اشتراک بگذارد. تغییرات بازار و تغییرات در ارزش مشتری را پیش‌بینی کند. با حداقل ذخیره موجودی و تولید مبتنی بر تقاضای کشتی به تغییرات پاسخگو باشد. توانایی انسجام افراد، فرایندها، و دانش و مهارت‌ها را داشته باشد که این کار بدون توجه به مکان سازمانی در داخل شرکت و یا در داخل شرکتهای تامین‌کننده، شرکا و مشتریان انجام خواهد گرفت.

### مدل چابکی سازمانی:

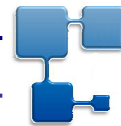
اجزای این مدل در زیر به تشریح آورده می‌شود:

**رهبری:** شروع مدل با رهبری به عنوان اساس حمایت از کارمندان در ایجاد رابطه با مشتریان و تامین‌کنندگان است. این کار می‌تواند توانایی در کنترل مداوم تغییر و نیز نظارت بر فرصتها و تهدیدها را شامل گردد. شریفی و ژانگ این کار را توانمندی یا تولید چابک می‌نامند در حالی که یوسف و بقیه دیدگاهی کلی از تولید معرفی می‌کنند که در آن وضعیت رقابتی از طریق همیاری فناوری، ماشین‌آلات، عملیات، استراتژی، افراد و مدیریت حاصل می‌شود. ما با این کار را مدیریت چابک می‌نامیم.

**فرهنگ:** فرهنگ از تاریخچه تصمیمات، اقدامات، نمادها و فلسفه سازمان نشأت می‌گیرد. فرهنگ، یادگیری سازمانی را با گذشت زمان نشان می‌دهد. رهبر استراتژیک کسی است که می‌تواند فرهنگی را به منظور ایجاد مزیت رقابتی شکل دهد. نماد فرهنگ سازمان نحوه کنترل تغییرات لازم برای اقتدار و ارتباطات به هنگام اجرای نوآوریها توسط مدیریت است.

**سیستم‌های پاداش:** برای اینکه فرهنگ نوآوری در سازمان پذیرفته شود، افراد باید باور کنند که ساخت نظام پاداش سازمان و سیستم‌های پشتیبان به بهبود مستمر آنها کمک می‌کند. یکی از مسئولیتهای رهبری تعیین یک جو اخلاقی برای سازمان و انتظار یکپارچگی از اعضای آن است. یک نشانه از این مسئولیت، آزمون ارتباطات فردی - سازمانی و قرارداد اخلاقی است. سیستم بررسی آموزش، دستمزد و پاداش که کارکنان را محترم و توانمند می‌کند و آنها را قادر می‌سازد تا بهتر در شبکه‌های فراسازمانی کار کنند. به همین علت، بررسی چند هزار تولیدکننده نشان داد که سازگاری با فناوریهای پیشرفته خصوصاً با استفاده از شبکه‌های منطقه‌ای موجب دستمزد بالاتر، رشد شغلی و بهره‌وری نیروی کار می‌شود. مشارکت با مشتریان و تامین‌کنندگان تنها زمانی روی می‌دهد که اعضای سازمان برای انجام نوآوریهای مثل فناوری پیشرفته، از طریق سیستم‌های پاداش برای یادگیری انگیزه شده و برای تحول سازمانی آماده و حاضر شوند.

**عضویت‌های سازمانی:** برای تغییر و تحول، لازم است که مشتریان، عرضه‌کنندگان، کارکنان و مقامات سازمان همه با هم همگام و یکصدا شوند. اما گاهی اوقات مشاهده می‌شود که برخی افراد مایل به مشارکت در بهبود مستمر محصولات یا خدمات سازمان نیستند. عضویت‌های سازمانی یکی از بخشهای مهم چابکی سازمانی است. رویکرد کار گروهی حد و مرز میان مدیران و کارکنان در محورهای کاربردی تخصصی‌سازی را در هم می‌شکند. به عبارت دیگر، تعلق سازمانی موجب می‌شود که کارکنان برای نیل به اهداف فردی و سازمانی از هیچ



کوششی دریغ نکنند و در جهت تامین نیازهای مشتری بکوشند تا سازمان به یک مزیت رقابتی دست یابد. لذا می بایست حلقه های وفاداری و همیاری را در سازمان مستحکم کرد.

**تامین کنندگان:** بحث اصلی در این قسمت از مدل، پیرامون ارتباط میان عرضه کنندگان و اعضای سازمان است. این قسمت به بازاریابی و استراتژی سازمان اشاره دارد. عرضه کنندگان مجبورند که مرتباً مشتریان جدیدی را به زنجیره مشتریان اضافه کنند. تامین کنندگان اطلاعات سازمانی را اخذ نموده و به موقع پردازش سفارشات و محصولات سازمان را انجام داده و سازمان را در جهت رفع بهینه نیازها و خواسته های مشتریان، یاری می دهند.

**مشتریان:** این بعد پیرامون نحوه برخورد و رفتار با مشتری است. علاوه بر شناخت مشتریان و ایجاد یک پایگاه بلند مدت برای مشتری، می بایست به ابعاد میان فردی روابط مشتری و سازمان توجه کرد. گام برداشتن در جهت شناخت مشتری و نیز آگاهی از نیازهای وی و کوشش در جهت تامین با کیفیت نیازها و خواسته های او، موجب می شود که مشتری به سازمان وفادار شده و روابط بلند مدت و سودآوری را با سازمان داشته باشد. به عبارت دیگر، مشتریانی که از نحوه تامین نیازهای خود راضی باشند، روابط خود با سازمان را گسترش و خریدهای بیشتری را از سازمان انجام خواهند داد.

**فناوری اطلاعات:** سیستم دوستانه و سازگار فناوری اطلاعاتی نیز یک بخش اساسی در مشارکت موثر اعضای سازمان در شبکه های مشتریان و تامین کنندگان است. اعضای سازمان در تهیه داده ها، طراحی و دسترسی به سیستم های اطلاعاتی یا فناوری پیشرفته سازمان مهم هستند. وجود پایگاه اطلاعاتی آزاد (گشوده) و دقیق به اعضا اجازه می دهد که اطلاعات درست و واقعی را برای مشتریان مهیا سازند. ارتباط فرد با دیگران از طریق اشکال الکترونیک ارتباطات، نوعی از محیط کاری کنونی است. در حالی که فناوری می تواند در انجام و طراحی برخی مشاغل صرفه جویی زمانی داشته باشد، مهارت های شخصی نیز در اکتساب و توزیع اطلاعات، پیش بینی و کنترل مشکلات و تسهیل ارتباطات اثربخش با اهمیت هستند.

### تعریف مدیریت فرایند

مدیریت فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی سازماندهی بسیج منابع و امکانات هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد.

### تقسیم بندی فرآیندها

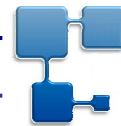
فرآیندهای اصلی: این فرآیندها هسته مرکزی و فرآیندهای ارزش ساز شرکت هستند. آنها به صورت محوری در شرکت اجرا می شوند و فعالیت های مستقیم را از تامین کنندگان تا مشتری در برمی گیرند.

فرآیندهای پشتیبانی: این فرآیندها به صورت مستقیم ارزش ساز نیستند، اما برای پشتیبانی فرآیندهای اصلی مورد نیاز هستند. فعالیت هایی همچون مدیریت مالی و مدیریت پرسنلی در این گروه قرار دارند.

فرآیندهای توسعه: این فرآیندها با هدف بالا بردن سطح کارایی زنجیره ارزش با فرآیندهای اصلی و پشتیبانی آن انجام می شوند. مثال هایی از این گروه، توسعه محصول و توسعه تامین کننده هستند.

### ساختار فرایندی

همانگونه که ذکر شد کارهای فرایندی به تشکیل تیم های مناسب نیازمند است، ولی این سوال مطرح می شود که جای این تیم ها در ساختار سنتی کجاست؟ در نظام فرایند محور، کارکنان می بایست دارای اطلاعات و اختیار تصمیم گیری گسترده باشند و این دیدگاه در ساختار سنتی که نیاز به سرپرستی را قانون طبیعت می داند، گناهی نابخشودنی است. بنابراین، ساختار سنتی، به دلیل روش مدیریتی، فرهنگ سازمانی و روشهای ارزیابی و پاداش دهی کارکنان، توان اجرای فرایندگرایی را نخواهند داشت، مگر اینکه شاهد تغییراتی در آنها باشیم. ساختار سازمانی یکی از مهمترین قسمتهایی است که در آن شاهد تغییرات اساسی خواهیم بود. در ساختار جدید به وظایف مدیران و آنچه انجام می دهند اشاره شد و اینک باید به گروهها و کسانی که امر آموزش اصلی و پایه ای را به عهده دارند بپردازیم. توجه دارید که این گروهها تیم نیستند، زیرا تیم گروهی است که صاحب کار فرایند یا مدیر، آن را رهبری می کند. می توان این بخش را مرکز خبرگی نامید. مراد از مرکز خبرگی دسته ای از کارکنان سازمان است که مهارت و حرفه ویژه ای دارند. برای روشن شدن مطلب باید به این نکته اشاره داشت که فرایند محوری اداره وظیفه های پیشین را به دو بخش تقسیم کرده است: تیم فرایندی یعنی جایی که کار انجام می شود و مرکز خبرگی یعنی جایی که افراد پرورش و مهارت کسب می کنند و بازدهش مهندسانی است که خود طرحها و نقشه های مهندسی را می آفرینند و در تیم های فرایندی به کارهای ابتکاری فراوان می پردازند. در مرکز خبرگی کوشش می شود تا مهارتها در بالاترین و بهترین حد



ممکن گسترش یابند و تکمیل شوند. یک یا چند مربی در مرکز گماشته می‌شود تا به گسترش مهارت‌های اعضا بپردازند و همواره مطمئن شوند که آخرین دستاوردهای حوزه کار خود را مورد توجه قرار داده‌اند. مراکز خبرگی اغلب به صورت سازمانهای مجازی با کمترین نمود ظاهری هستند، یعنی حتی ممکن است اتاق و یا محلی برای این مراکز در کار نباشد. مجموعه افراد و مکانیسم پیوند آنها با یکدیگر (مثلاً ارتباط الکترونیک) همان مرکز خبرگی است. با تجسم ساختاری که شرح دادیم، به تیمهای فرآیندی مستقلی می‌رسیم که با راهنمایی مدیر یا «صاحب کار» و پشتیبانی مربی به کار سرگرم هستند. جستجوی ارتباطات هر می‌مسئولیت، قدرت و اختیار ما را به جایی نمی‌رساند و تنها نشان می‌دهد که منابع چگونه گردهم می‌آیند تا ارزشی مشتری پسند به بار آورند.

### چه وقت باید به تغییرات توجه کرد؟

تحت چه شرایطی شما باید اجازه اعمال تغییر در فرآیندهای تحت مسئولیت خود را بدهید؟

- باید دلایلی مبنی بر نتیجه بخش بودن تغییر وجود داشته باشد.
- باید با متخصصان فرآیند مشورت و نظر ایشان را جلب کرد.
- باید مطمئن شد که اعمال تغییر هیچ نتیجه بدی نخواهد داشت.
- فرآیند جدید (تغییر یافته) باید هزینه ای کمتر یا حداقل برابر با فرآیند قبلی داشته باشد (و اثبات این موضوع نیازمند بررسی همه جانبه و دقیق همه هزینه هاست).
- باید به افراد مرتبط، فرصت بررسی تغییر را قبل از اعمال آن داد.
- تغییر باید یک بهبود مشهود در فرآیند ایجاد کند.
- کسانی که با این تغییر در ارتباط هستند، باید آموزش های لازم را طی کنند.

نظام مدیریت فرآیند بر کنترل تغییرات بنا شده است. فرآیندهای اندکی وجود دارند که می‌توانند در برابر اثرات تغییرات نسنجیده و ناهماهنگ مقاومت کنند. اگر در بررسی فرآیندهای خود، متوجه شدید به جای این که تغییرات در اثر آزمایشات و بررسی های کامل ایجاد شوند، به صورت منع مشکلات فرآیند درآمده‌اند، وقت آن است که در شیوه اعمال تغییرات تجدید نظر کنید.

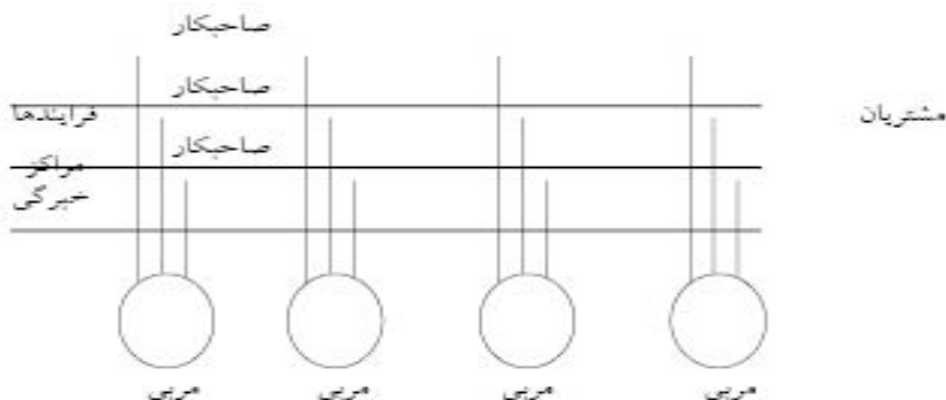
### ضرورت بهبود فرآیندها

در بازار کنونی عوامل متعددی اعم از داخلی و خارجی موجب ضرورت بهبود فرآیندهای کاری شده‌اند که عبارتند از:

- سطح عملکرد بسیاری از فرآیندها روند کاهشی مداوم را نشان می‌دهد مگر آن که نیروهایی برای حفظ آنها اعمال گردد. به عبارت دیگر برای سهولت حفظ استانداردهای جاری می‌بایست سطح مشخصی از نگهداری را اجرا کرد. اگر اضافه بر حفظ شرایط جاری، بهبود و نوسازی نیز مدنظر باشد. آن گاه لازم است که تلاشی بیش از نگهداری روزمره صرف گردد.
- اگر فرآیندهای یک سازمان بهبود نیابد، آن گاه شرایط سازمان همواره مشابه شرایط رقبا خواهد بود. چنانچه این وضعیت به طور محض رخ دهد بدین معنا که نه سازمان و نه رقبا هیچ یک بهبود نیابند، در این صورت همواره سازمان های فعال دیگر این شانس را دارند که به این بخش از بازار وارد شوند.
- مشتریان امروز به طور مداوم پرتوقع تر و رک تر می‌شوند. میزان کیفیت تأمین هر روز بهبود می‌یابد و موجب رشد تدریجی توقعات می‌گردد. اگر همواره این امکان وجود ندارد که فراتر از توقعات عمل شود که حالت ایده آل است اما حداقل می‌بایست توقعات را پوشش داد. چنانچه این اتفاق نیافتد بدون تردید مشتری از دست خواهد رفت.

### حرکت از مدیریت وظیفه ای به مدیریت فرآیندی

این الگو توسط تیم راهبری مدیریت فرآیند شرکت GTE TELOPS طراحی شده است. اگرچه الگوی گذار برپایه چرخه معروف دمینگ تدوین نشده، ولی نتایج آن بسیار شبیه نتایج چرخه دمینگ است. از آنجا که توضیح کامل الگوی گذار، خود مقاله ای جداگانه را می‌طلبد، تنها به ذکر اجزای هریک از مراحل الگو اکتفا می‌کنیم.



مرحله اول - ارزیابی:

الف) ایجاد زیرساختهای مدیریت فرایند:

تعیین مدیران فرایند، تشکیل پانل های فرایند و تیم های ثابت فرایند؛

تدوین طرح پیشنهادی برای استقرار مدیریت فرایندی؛

تعیین اعضای تیم فرایند؛

ارزیابی سطح کنونی عملکرد فرایند؛

تعیین چشم انداز بلندمدت فرایند؛

ارزیابی تاثیر جهت گیری راهبردی؛

اولویت بندی مهمترین نارساییهای فرایند؛

آموزش اعضای تیم فرایند.

ب) ارزیابی فرایند کنونی:

مستند سازی فرایند در موارد لازم؛

گردآوری شاخصهای ارزیابی کنونی؛

شناسایی / اولویت بندی روندهای عملکرد.

مرحله دوم - توسعه: الف) شناسایی فرصتهای بهبود:

تعیین رویکرد بهبود؛

حل و فصل مسائل مربوط به یکپارچه سازی؛

تعریف شاخصهای ارزیابی عملکرد پیشنهاد شده؛

تعیین استانداردهای عملکرد فرایند؛

تعیین روشهای بهبود مختلف.

ب) تدوین برنامه بهبود:

ارزیابی و اولویت بندی روشهای بهبود؛

تدوین یک برنامه بهبود فرایند رسمی؛

هماهنگ بودن برنامه بهبود فرایند با برنامه عملیاتی سازمان؛

تخصیص مجدد منابع به برنامه های تصویب شده؛

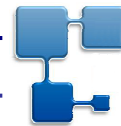
تعریف مسئولیتهای مجری فرایند؛

تشکیل تیم استقرار فرایند.

مرحله سوم - اجرا: الف) اعمال بهبودها:

آغاز فعالیتهای توسعه (آماده سازی سیستم، آموزش، به کارگیری شاخصهای اندازه گیری، اعمال رویه ها و...)





آزمایش تغییرات فرایند به منظور حصول اطمینان از قابل دستیابی بودن اهداف موردنظر؛  
اجرای وظایف مجری فرایند؛

اجرای تغییرات فرایند.

ب) ارزیابی عملکرد فرایند: گرفتن تاییدیه تطابق اجرای فرایند با آنچه طراحی شده بود؛

شناسایی ناهمگونیهای بین عملکرد فرایند و مشخصات آن؛

ارزیابی بازخوردهای ارائه شده توسط مشتریان.

مرحله چهارم - تثبیت: بهبود پیوسته فرایند.

### فعالیت‌های مورد نیاز جهت فرایند گرایی

در تعریف فرایندگرایی (اصطلاح فرایندگرایی و فرایند محوری یکسان به کار برده شده است) چنین گفته می‌شود که روشی است که با محور قراردادن فرایندهای کسب و کار و حذف فعالیت‌های بدون ارزش افزوده، برای سازمان مزیت رقابتی به ارمغان می‌آورد. برای اینکه یک سازمان در راه فرایندگرایی گام بردارد می‌بایست تمامی تلاش خود را جهت پیاده سازی موارد زیر به کار گیرد:

**الف - تشخیص فرایند ها:** ابتدا باید فرایندها را شناسایی کرد و برای آنها نام و عنوان برگزید. شناسایی و نامگذاری فرایندها گامی بسیار حساس و بنیادین است. پاره ای از سازمانها خود را گول می‌زنند و فعالیت‌های وظیفه ای کنونی را فرایند به حساب می‌آورند. فرایندها از مرزهای سازمانهای موجود گذر می‌کنند و یک راهنمایی سرانگشتی این است که اگر برگزیدن فرایندی دست کم سه نفر را خشمگین نکند، نباید آن را فرایند دانست. در شناسایی فرایندها باید کارهای سازمان را به صورت افقی بررسی و از نگرش بالا به پایین یا عمودی خودداری کرد.

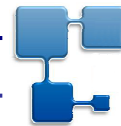
**ب - شناساندن اهمیت فرایندها به همه دست‌اندرکاران:** گام دوم شناساندن فرایندها و اهمیت آنها به همه مدیران، کارکنان و نمایندگان دور و نزدیک است، به نحوی که باید فرایندها، نام آنها، ورودیها و خروجیها و ارتباطات آنها برای همه افراد ملموس باشد. روی آوردن به فرایند محوری وظیفه افراد را بی درنگ تغییر نمی‌دهد، ولی دید آنها را گسترده تر می‌کند و به کل کار توجه می‌دهد و روحیه کار تیمی را تقویت می‌کند. با این بینش واژه کارگر با دیدگاه محدود و وظیفه‌گرای آن، جای خود را به فرایندگر، می‌دهد. فرایندگر کسی است که می‌داند با کار خود به نتیجه بخش شدن یک فرایند یاری می‌رساند.

**ج - انتخاب معیار ارزیابی:** برای اطمینان از کارکرد درست فرایندها، باید بتوان پیشرفت آنها را اندازه گرفت و در آن صورت به معیارهایی نیازمندیم. این معیارها می‌توانند برحسب ضرورت برپایه خواسته مشتری یا بر پایه نیازهای خود سازمان مانند هزینه فرایند و به کارگیری درست منابع واقع شوند. معیارهای همگون در کارکرد فرایندی، افراد را به صورت یک تیم منسجم در خواهد آورد.

**د - به کارگیری مدیریت فرایند گرا:** سازمان فرایند محور بایستی همواره در بهسازی فرایندهای خود بکوشد، زیرا این رویکرد کاری پیوسته و مداوم است. بنابراین، عمده فعالیت مدیریتی این گونه سازمانها اداره و پیشبرد درست فرایندها در بالاترین توان آنها، بهره گیری از فرصتها در بهسازی فرایندها، و پیگیری در کاربرد فرصتها است. فرایند محوری یک طرح موقتی نیست، بلکه راه و روشی دائمی و فراگیر است.

### سیستم‌های تولید یکپارچه کامپیوتری CIM

با توجه به اینکه مفهوم CIM کاربرد آنرا در تولید و صنایع خیلی گسترده کرده است، استراتژی‌های تولیدی و مدیریتی جدیدی نیز در پنج دهه اخیر پا به عرصه رقابت گذاشته اند. ولی سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از CIM همزمان از همه این استراتژی‌ها بهره‌گیری نمایند. استراتژی‌هایی که در دهه اخیر ایجاد شده اند همگی برای ایجاد سازگاری سازمان با محیط و پویایی سازمان به کار می‌روند. این روش‌ها همگی در اتوماسیون سازمان خلاصه می‌شوند. CIM نوعی سیستم جامع است که می‌تواند کلیه عناصر سازمان را همزمان کنترل و هم جهت سازد. اتوماسیون توان پاسخ‌گویی صریح به تقاضای مشتریان با محصولات با کیفیت را فراهم می‌کند. با توسعه تجهیزات و ابزارهای ICT در دسترس آنها در تجارت، بکارگیری رایانه‌ها در تولید و بر اساس تنوع تکنولوژی‌های تولیدی جدید آغاز شد و همه آنها مجموعاً به ATM‌ها نام گذاری شدند. در دنیای صنعتی امروزه، رشد بسیار عظیم در اتوماسیون تولید افراطی را در ATM‌ها با تنوع در مشخصه‌ها پیش آورده‌است. این ATM‌ها از سیستم‌های نیمه اتوماتیک تا تمام اتوماتیکرا شامل می‌شود. که می‌تواند در واحد‌های عملگری گوناگون یک موسسه بکار رود.



### وضعیت CIM در بازارها

در بازار رقابتی امروز بسیاری از سازمان ها خود را با مفاهیم CIM تطبیق داده و راه حل CIM را به صورت کلی یا جزئی برای دستیابی به کارایی و اثربخشی مورد نیازشان در فعالیت های خود بکار بسته اند. مثلا موسسات فعال در کشور چین در سال ۱۹۹۶ بیش از صد واحد از آنها از سیستم بهره گیری کرده اند. این موسسات از طریق کمک های مالی دولتی و پشتیبانی و راهنمایی فنی دولت از طریق دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی سرمایه گذاری نموده اند. اما اشکالی که در بکار گیری CIM رخ می دهد بیشتر به دلیل بی میلی مدیران نسبت به تغییر فعالیت های خود و تغییر ساختار سازمان ها در شرکت های خصوصی و تطبیق نیازها برای استفاده از متدولوژی CIM است. امروزه در بیشتر سازمان ها مدیران بر این باورند که پیشرفت و پایداری سازمان در گرو اتوماسیون می باشد و در این صورت استفاده از CIM امری انکار ناپذیر است. صنایعی مثل الکترونیک، پوشاک و داروسازی با استفاده از CIM زمان پردازش و هزینه های خود را کاهش داده و بهره وری آنها هر روز در حال افزایش است. همچنین استفاده از اتوماسیون در آینده چالش هایی را پیش روی دارد که باید با تدبیر و پیشرفت این مشکلات را حل نماید. اتوماسیون سازمان در آینده باید پاسخ گوی نیاز های زیر باشد و همین امر است که وجود اتوماسیون جامع و پیشرفته را در سازمان ملزم می سازد. دستیابی همزمان به کلیه عملیات داخلی موسسه.

چالش در یکپارچه سازی منابع فنی و انسانی برای افزایش کارایی سازمان و رضایت کارکنان. روش استفاده صحیح و موثر از اطلاعات بدست آمده در سازمان برای تصمیم گیری های اثر بخش. لزوم به صفر رساندن ضایعات تولید و ضربه های ناشی از محیط رقابت. پیکربندی مجدد موسسات تولیدی در کمترین زمان جهت پاسخ گویی به تغییر نیازهای مشتریان. توسعه پروسه های نوآورانه در تولید و محصول و دستیابی به علوم و تکنولوژی های رسوخ کننده در موانع پیشرو. نیازهایی که در بخش قبل بیان شد در واقع وجود CIM در سازمان را ضروری می سازد و اگر سازمان ها نتوانند در زمان مناسب و هر چه سریعتر از این سیستم استفاده نمایند از عرصه رقابت کنار می روند.

### گام به گام تا اجرای CIM

روش پیشنهادی ما تصمیم گیرندگان SMEها را تشویق میکند تا یک برنامه ریزی بلند مدت را برای سازمان مورد توجه قرار دهند تا به یک سیستم درست از CIM دست یابند. یک سازمان که این روش را بر میگزیند لیستی از زیر سیستم ها را داراست که هر یک دارای ATM های اختصاصی خود (اجزای CIM) به شکل یک زیر مجموعه هستند این اجزا و زیر مجموعه ها باید بر اساس چهار ویژگی حیاتی انتخاب شوند:

#### خصوصیات طبیعی و ذاتی شرکت، فرصت ها، منابع و ظرفیت های موجود و نیازهای ویژه

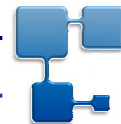
خصوصیات طبیعی و ذاتی شرکت:

با مشخص کردن طبیعت فعالیت و تجارتي که در آن هستند شرکت قادر خواهد بود تا بهترین زیر سیستم اولیه را بیشتر در آن قابل اجراست را انتخاب کند به عنوان مثال اگر تجارت در خصوص صادرات واردات است، گزینش زیر سیستم حمل و نقل یا کنترل موجودی بر انتخاب زیر سیستمی که توانائی بازار یابی یا زمان بندی پروژه را دارد اولویت داشته و مناسب تر است فرصت ها:

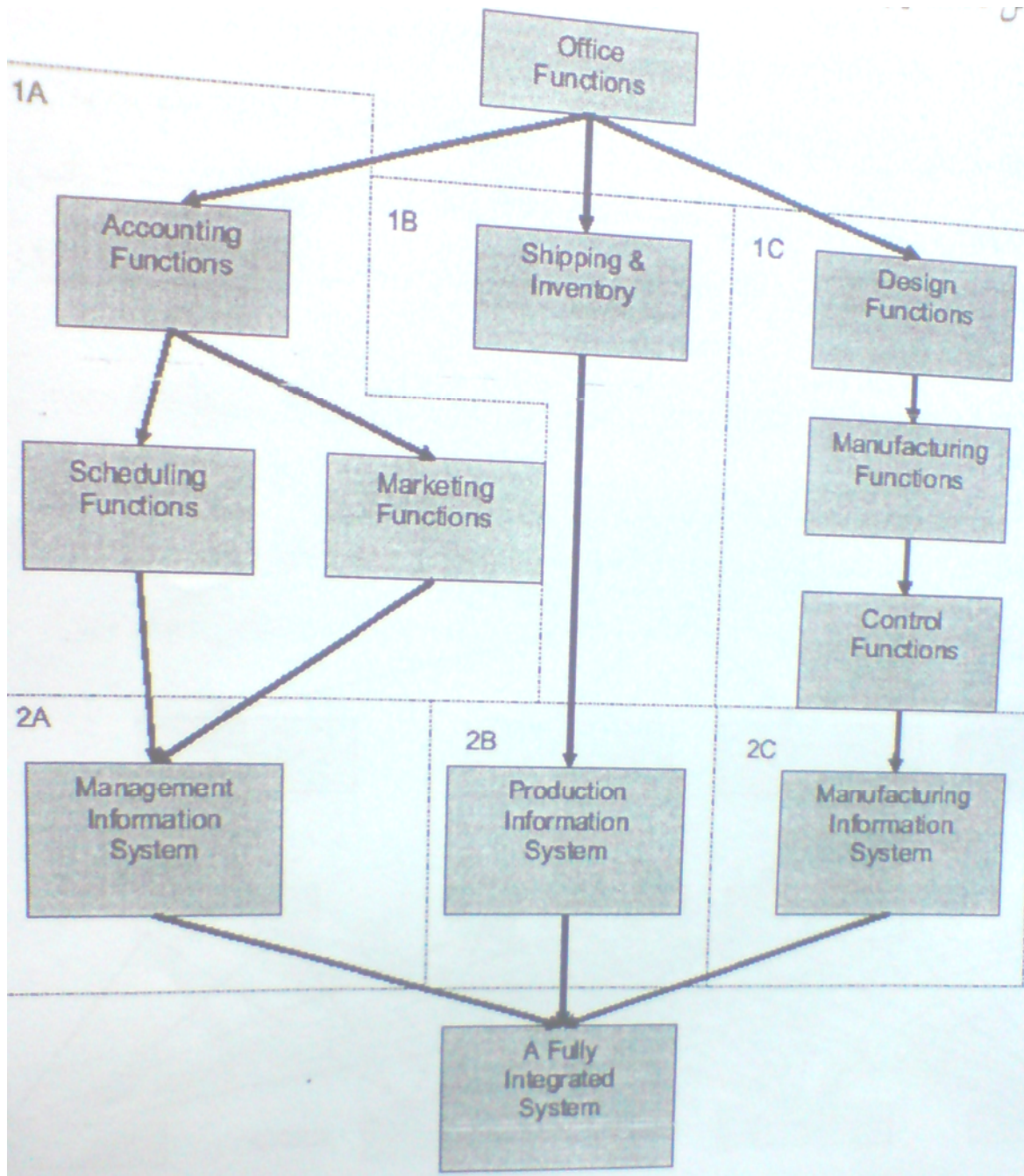
فرصت هایی که سازمان در بازار دارد و آنالیز SWOT کمک خواهد کرد به مشخص کردن استراتژی هایی که مورد نیاز شرکت است بعلاوه این امر به شرکت در درک برخی نقاط قوت خاص که در فصل ها و بازارهای گوناگون نیاز می شود کمک می کند منابع و ظرفیت های موجود :

با مشخص کردن منابع موجود در شرکت و انتخاب یک زیر سیستم (یا زیر مجموعه ای از اجزا) که به سادگی قابل اجراست سازمان می تواند منافع یکپارچه سازی (یا استفاده از ATM ها) را به سرعت و با اطمینان جمع کند بعلاوه این ویژگی به این امر نیاز دارد که شرکت ATM هایی را که از قبل در آن وجود داشته و می تواند به عنوان بخشی از CIM استفاده گردد را شناسایی کند برای نمونه اگر بخش حسابداری کامپیوتری با نرم افزارهای اداری مورد نیاز دارد، با تکمیل آن توسط نرم افزارهای لازم دیگر در حسابداری بسیاری از وظایف مربوط به حسابداری اتوماسیون می شود. نیازهای ویژه:

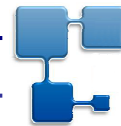
در برخی موقعیت های ویژه شرکت ممکن است نیاز به ظرفیت ها و توان مازاد داشته باشد تا با آن فعالیت ها بتواند رضایت مشتری را برآورد. اگر این احتیاجات مشخص گردند شرکت می تواند زیر سیستمی را که امکان رفع این نیازهای ویژه را داشته باشد انتخاب کند.



بر اساس روش شناسی بالا یک فلوجارت برای یک پارچه سازی سیستماتیک شرکت های تولیدی کوچک و نیمه بزرگ ارائه شده است (شکل ۴) این روش شناسی و فلوجارت نوعی یکپارچه سازی بازخوردهای مطلوبی را در پنج شرکت تولیدی در استرالیای جنوبی به همراه داشته است بر اساس متدولوژی پیشنهادی ما توصیه می شود که شرکت های کوچک یکپارچه سازی سیستماتیک را از زیر سیستم های اداری شروع کنند. وقتیکه اجزای ضروری زیر سیستم های اداری نصب شد یک شرکت می تواند با استفاده از AHP یا یک روش امتیازدهی ساده مسیرهای 1A، 1B یا 1C را انتخاب و ترتیب بکارگیری 1A، 1B یا 1C با ارزیابی دقیق موارد مربوط به هر چهار ویژگی به دست می آید برای مثال اگر مسیر 1A انتخاب شود شرکت می تواند مجددا در باره ی زیر سیستم های مربوط به زمان بندی یا بازار یابی با یک مکانیسم مناسب برای گزینش تصمیم گیری

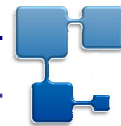


کند. توصیه می شود هر بلوک که با 1A، 1B یا 1C و 2A، 2B یا 2C مشخص شده به تنهایی و قبل از اجرای بعدی تکمیل شود این پیشنهاد اجرا شرکت را قادر می کند تا به یکپارچه سازی کامل دست یابد. برای فعالیت آتی این زیر ساخت برای تصمیم گیری برای یکپارچه شدن با عناصر ضروری که در ادله و توجیهات قبلی توسعه یافته اند طرح ریزی شده است انتظار می رود این روش سیستماتیک اجرایی شرکتها را قادر سازد سود و بازگشت های مالی را برای سرمایه گذاری در بخش بعدی اجرای CIM محقق کنند.



### نتیجه گیری

سازمانهای جدید به دلیل ضرورتهای تجاری بروز کرده اند و پایه اساسی آنها انعطاف پذیری است. برای اینکه سازمانها در این محیط متغیر، متحول، پویا و رقابتی بتوانند رشد کرده و بقای خود را حفظ کنند روی آوردن به فرایندها، امری ضروری است. کافی است به جای دیدن سازمان به شکل سنتی و ایجاد ساختارهای عمودی، سازمان را به صورت مجموعه ای از فرایندها ببینیم و ساختارها را هر چه بیشتر افقی کنیم. اگرچه، ساختارهای جدید با توجه به محیط کنونی مناسب هستند، اما هنگام استفاده از این گونه ساختارهای جدید باید به هماهنگی آن ساختار با سایر اجزای سازمان توجه کرد. راه اندازی و اداره این گونه سازمانها، همواره مشکلاتی را با خود به همراه می آورد. مدیریت فرایندی به معنی اداره کردن افراد و زیر سلطه داشتن آنها نیست، بلکه مدیر این گونه سازمانها در پی انجام تمام فعالیتهای موثر یک فرایند است که برای مشتری و تمامی ذینفعان ارزش ایجاد کند. در مدلی که مورد نظر ما است، فرض می شود که ابعاد نرم و سخت سازمانها برای رقابت بهتر به سمت فناوریهای پیشرفته سوق داده می شوند. در هدایت سازمان به سمت فناوریهای پیشرفته، بسترسازی از طریق انگیزش، رهبری مؤثر، سیستمهای پاداش و غیره حائز اهمیت است. از طرفی، توسل به قدرت مهارت و خلاقیت ذینفعان سازمانی و استفاده درست و به موقع از فناوریها موجب افزایش انعطاف پذیری و میزان پاسخگویی سازمان می شود. در این حالت است که سازمان می تواند با ایجاد ارتباط مؤثر با تامین کنندگان، به موقع محصولات و خدمات و یا به عبارتی نیازها و خواسته های مشتریان را پاسخ گفته و به چابکی تولیدی دست یابد. حال اگر سازمان، سه مؤلفه هزینه، سرعت و کیفیت را مدنظر قرار داده و در بهبود وضعیت این سه مؤلفه در سراسر سازمان بکوشد، به چابکی سازمانی دست خواهد یافت. در این مقاله تلاش گردیده است، موارد مختلفی که در انجام مدیریت فرایند، می تواند مؤثر باشد در نظر گرفته شوند تا این اطمینان بوجود آید، که یک فرایند خاص از رویکردهای مختلف نظیر تعاملات با سایر فرایندها، شکستهای ممکن برای آن، توجه به نیازهای مشتریان، توجه به اهداف استراتژیک و... تحت کنترل می باشد. با توجه به مطالب بیان شده در می یابیم که برای پیشرفت نیاز به ابزار و تکنیک های تکنولوژیکی و مدیریتی داریم. اگر در جایی ظرفیت مازاد وجود دارد، باید آن را کاهش داد و در جایی دیگر به کار گرفت. مشتریان بیشترین درخواستها را دارند؛ آنها بهترین محصولات را با ارزانترین قیمتها و در کوتاهترین زمانها می خواهند. اگر یک شرکت نتواند کنشهایش را تقویت کند، از بین خواهد رفت و راه بقا این ابتکار است: به دست گرفتن کنترل کل فرآیند. کلیه تکنیک ها و ابزاری که در راستای استفاده از منابع تولیدی در چهار دهه اخیر معرفی شده است را می توان با سیستم CIM پوشش داد. CIM یک سیستم جامع است که بیشتر روش ها از جمله CM, JIT, LM و غیره را در بر می گیرد. در واقع CIM ابزاری جهت دستیابی به مفاهیم اصولی و بنیادی در زمینه رقابت و افزایش کیفیت مثل مفهوم کایزن و TQM می باشد. بنابراین باید تمرکز سازمانها در استفاده و پیاده سازی سیستم CIM برای غلبه صنایع تولیدی بر محیط متلاطم اقتصادی بیشتر گردد تا بتواند با استفاده از ابزار ALT به صورت مستمر و پرسرعت در عرصه رقابت رشد نموده و پیشرفت نمایند. با توجه به مطالب بیان شده می توان با استفاده از CIM ارتباطی صحیح و عمیق بین نیروی انسانی و منابع سازمانی ایجاد نمود و با برنامه ریزی مناسب کارایی و اثربخشی سازمان را افزایش داد. همچنین با دستیابی سازمان به چابکی قابلیت انعطاف پذیری سازمان افزایش یافته و با هزینه کمتری می تواند نیازهای متغیر مشتریان را پاسخگو باشد.



- [۱] ثریایی، علی، بررسی تاثیر متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری نیروی انسانی، پایان‌نامه تحصیلی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائمشهر، ۱۳۷۴.
- [۲] الوانی، سازمان مجازی، مدیریت دولتی، فصلنامه علمی - کاربردی، شماره ۴۱ و ۴۲، سال ۱۳۷۷.
- [۳] سلطانی، مرتضی و اسمعیل لو، سجاد، مدیریت فرایند محور، مجله تدبیر، شماره ۱۴۹، تهران، ۱۳۸۵.
- [۴] جعفری، مصطفی و اخوان، پیمان، مدیریت بر مبنای فرایند، مجله تدبیر، شماره ۱۴۰، تهران، ۱۳۸۵.
- [۵] بازرگان، عباس، ارزیابی آموزش و کاربرد آن در سوادآموزی تابعی، مرکز نشر دانشگاهی، ۱۳۶۲.
- [۶] حسن پور، اکبر، ساختارهای جدید سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۳۷، تهران، مهر ماه ۱۳۸۴.
- [۷] دولان، شیمون ال و شولر، رندال اس، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، مترجمان، محمدعلی طوسی و محمد صائبی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
- [۸] صمد آقایی، جلیل، سازمانهای کارآفرین، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
- [۹] نظام مدیریت فرایند، تألیف نورمن ام. ادلسون و کارول ال. نیت، ترجمه دکتر علیرضا لاری و مهندس مهدی شاهسوند، بهار ۱۳۸۱.
- [۱۰] شهائی، بهنام؛ سبحانی نژاد، مهدی؛ سازمان یادگیرنده (مبانی نظری، الگوی تحقق و سنجش)؛ چاپ اول، انتشارات یسطرون (۱۳۸۵).
- [۱۱] شهائی، بهنام؛ سبحانی نژاد، مهدی؛ سازمان یادگیرنده (مبانی نظری، الگوی تحقق و سنجش)؛ چاپ اول، انتشارات یسطرون (۱۳۸۵).
- [۱۲] شهائی، بهنام؛ رجب زاده، علی؛ بررسی ابعاد ارزیابی چابکی سازمانی در سازمانهای دولتی با رویکرد فناوری اطلاعات، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات، اسفندماه، ایران (۱۳۸۴).
- [۱۳] شهائی، بهنام (۱۳۸۵): بعد انسانی چابکی سازمان، مجله تدبیر، شماره ۱۷۵، آذر ماه، سازمان مدیریت صنعتی.
- [14] Johnston, "j. indicators of educational system", Paris ,Enesco, 1981.
- [15] shirley, martin ben edictal, "groups about specific aspects of the change process", PhD Pepperdine university Feb. 1990.
- [16] kmenta, steven and kosuke ishii: "scenario - based fmea: a life cycle - cost", perspective 2000 acme design & eng. conference, sep, 10-14, 2000.
- [17] kmenta, steven: "advanced fmea: a method for predicting & evaluating failures in products & processes", Stanford university, 2001.
- [18] m larry shilitto (1994): "advanced qfd: linking technology to market & company needs".
- [19] hain, thomas (2002): "basic math's handout 3 matrices", Cambridge university, engineering department.
- [20] ict and quality management, Gerhard computers and electronics in agriculture, vole 22 (1999), p: 85-95.
- [21] operations management and reengineering, Christophe loch, european management journal vol. 16, no. 3, pp. 306-317, 1998.
- [22] Goldman, s; Nigel, r; press, k (1995): agile competitors and virtual organizations, Kenneth: van no strand Reinhold.
- [23] dove, r (2001): responsibility the language, structure, and culture of the agile enterprise. new York: Wiley.
- [24] furrows', k; de Meyer, a (1990): lasting improvements in manufacturing performance: in search of a new theory, journal of operations management, vol. 9 no. 2, pp. 168-83.
- [25] sharifi, h and zhang, z (2001): agile manufacturing in practice: application of a methodology, international journal of operations & production management, vol. 21, no. 5/6, pp. 772-794.
- [26] st. john ch, cannon, a; powder, r (2001): change drivers in the new millennium: an agenda for operations strategy research, j oper manage 2001; 19:143-60.
- [27] maskell, b (2001): the age of agile manufacturing, supply chain management: an international journal; vol. 6, no 1, pp. 5-11.
- [28] li jin-hai and et.al (2003): the evolution of agile manufacturing, business process management journal, vol. 9, no. 2, pp-170-189.
- [29] hormozi, a.m (2001): agile manufacturing: the next logical step, benchmarking an international journal, 8 (2), 2001, 132-143.
- [30] mintzberg, henry, managing on the edge, international journal of public sector management, vol. 10, issue. 3, 1997.
- [31] kuratko, donald, Montego, ray, Hornsby jeffrey, s and naffziger, Douglas, w "implementing entrepreneurial thinking in established organizations" Sam advanced management journal., winter 1993.
- [32] dunn, Victoria "principal leadership for equity and excellence" "a case study of an inclusive exemplary school, PhD. dissertation, university of Huston, September. 2000.